

信息化视角下公立医院人力资源管理模式优化实践

王志成^①, 周筱琪^①, 孙鹏南^①

摘要 在“大智移物云”等信息技术的助推下, 公立医院得以凭借更加丰富的、现代化的技术手段, 强化医院“自动化、智能化、精细化”的人力资源管理。案例医院主动顺应改革步伐, 结合信息化手段和医院人力资源管理工作的要求, 构建规范统一、支持决策、全员参与、可灵活扩展及有效集成的人力资源管控平台的建设路径, 为公立医院人力资源管理信息化平台建设提供参考和思路。

关键词 人力资源管理; 公立医院; 信息化

中图分类号 R1-9; F241 **文献标志码** B **文章编号** 1003-0743(2022)09-0052-04

Optimization Practice of Human Resource Management Mode in Public Hospitals Based on Information Perspective/WANG Zhi-cheng, ZHOU Xiao-qi, SUN Peng-nan//Chinese Health Economics, 2022,41(9):52-54, 59

Abstract With the help of information technology, public hospitals are able to strengthen human resource management of “automation, intelligence and refinement” by means of more abundant and modern technology. Taking the target hospital as an example, combined with the requirements of hospital human resource management, it builds a standardized unified, decision-making support, full participation, flexible expansion and effective integration of human resources management and control platform construction path and experience, so as to provide references for the construction of public hospital human resource management information platform.

Keywords human resource management; public hospital; informatization

First-author's address China-Japan Union Hospital of Jilin University, Changchun, 130000, China

Corresponding author ZHOU Xiao-qi, E-mail: 13944804069@163.com

在公立医院信息化建设的过程中, 由于各类信息系统隶属于不同的部门, 彼此相互独立, 未能完全实现业务关联, 不同业务系统信息呈现“点”状, 即所谓“物管不住”“财核不准”“人搞不清”的信息“孤岛”。一方面增大了沟通成本, 另一方面也很难实现数据的共享和融合, 导致医院资源浪费, 管理效率降低。其中, “人搞不清”表现为多个系统并行, 人员口径不一致, 工资、绩效、人事管理等多个系统相互独立, 导致统计口径多样; 线上线下、管理范围不全面, 信息管理只记录结果状态, 不能及时反映变动情况, 人员状态信息不能动态更新, 导致相关的数据统计不准确, 相关的薪金发放规则变更不及时等一系列管理问题。

1 人力资源信息化管理平台建设的目标

现代医院管理制度是中国特色基本医疗卫生制度的关键制度安排, 也是深化医药卫生体制改革的关键性要素, 精细化人力资源管理是现代化的重要内涵之一^[1]。将现代管理理念、方法和技术嵌入到人力资源管理的各个领域、层次和环节, 建立立体化、信息化的人力资源管理平台, 实现人员基础信息管理、薪酬管理、抚恤金等特殊津贴管理、险金管理、排班管理、人员异动管理等业务全覆盖, 提升人力信息的及时性、准确性和完整性, 满足人力资源日常业务应用的

需要, 实现人力资源全过程、全范围的动态集成管理, 将运营管理转化为价值创造。

2 人力资源信息化管理平台建设的实践

2.1 医院运营管理信息化平台建设的总体规划

为主动适应信息化背景下的医院运营管理的新形势和新要求, 医院于2018年正式启动医院资源规划(Hospital Resource Planning, HRP)建设项目。旨在以HRP系统建设为工具和手段, 进一步梳理、完善制度体系和岗位职责, 以流程再造助推精细化管理水平提升, 最终创建一套以全面预算管理为主线、物流和成本管理为基础、人力资源及绩效管理为杠杆的一体化医院运营管理系统, 契合现代医院运营管理统一高效、互联互通、信息共享的总体要求, 实现更深层次的业财融合, 在兼顾医院公益性的同时, 不断提升运营管理价值, 实现经济效益和运行效率的最大化。

基于HRP建立起来的人力资源管理平台, 以建立完善医院内部各层级科室、业务流程管理角色和职责的集成和协同运作体系为建设目标, 进而促进医院内部传统的人力资源管理模式向战略性医院人力资源管理模式积极转变, 增强医院核心竞争力和影响力^[2]。

2.2 医院人力资源信息化管理平台建设的途径

2.2.1 基础资料梳理。(1) 确定组织机构: 根据学科建设的需要, 结合各相关职能科室的综合意见, 将组织机构按院区、科室属性、科室主体、门诊/病房、病区/单元划分为5级4类, 医院组织机构字典的统一, 满足了院内各维度管理的需求, 解决了原有各管理部门因使用不同信息系统导致组织机构信息不对称的情

① 吉林大学中日联谊医院 长春 130000

作者简介: 王志成(1972—), 男, 硕士学位, 副研究员; 研究方向: 医院经济管理; E-mail: 382334494@qq.com。

通信作者: 周筱琪, E-mail: 13944804069@163.com。

况。(2) 确认人员所属部门：采取医生归集至病区，护士归集至单元，规培学生归至教学部，离退休人员归至离退办的模式，确定院内各类人员的部门归属，明确各职能科室的职责分工。(3) 完善人员基础信息：根据日后管理的需要，补充并完善相关人员信息，提升在职人员信息的规范性和完整性，完善信息共享机制，打破各职能科室间的信息孤岛，使人力管理工作更加灵活、便捷。(4) 明确薪资规则：为达到薪资与人员基本信息的联动效果，对各工资项的计算方法进行统计，形成流水线式工作方式。根据人员变动情况同步更新系统内相应人员的基本信息，人力资源管理部门自动计算各薪资项目，使薪资计算更加准确、及时。明确抚恤金、劳务费等特殊津贴的发放流程及方式，实现薪资的一体化管理。通过这次统一的业务调整，实现了人力薪酬管理工作不同岗位间的线上交接，使得以往相同类型人员、相同职称不同工资标准的情况得到规范。(5) 规范险金流程：为了避免数据传递不及时导致信息不对称等问题，对“五险一金”管理模式进行规范、整合，由人力资源管理部门统一归口管理。

2.2.2 业务流程再造。医院在人力资源的管理理念方面一直在创新和变革。在信息集中方面，主要是通过人力资源管理信息系统获得全院动态的人力信息，实现人员基础信息、组织体系、人员变动情况、薪酬福利等信息的实时动态汇总、查询和分析，并通过报表的形式对信息查询结果进行呈现。在信息利用深度上处于基础层次，即重点解决人力资源基础信息的动态集中问题，使人力资源信息由过去各科室各系统离散状态转向动态集中的状态，是人力资源信息化的关键和基础。在业务协同方面，基于集中信息平台，实现以下3个方面的应用。第一，人力资源管理内部各项核心职能应用领域的协同；第二，人力资源管理与其他

各职能业务之间的协同；第三，实现内部各机构和职能科室之间的协同。在决策智能方面，主要服务于各级决策层，围绕医院的战略方向，分析、部署和落实人力资源战略，确保支撑医院整体战略目标的实现^[9] (图1)。

(1) 人员招聘方面：医院通过对人才发现、人才地图、人才画像、人才盘点、职业生涯规划等功能的使用。利用大数据技术，描绘人才地图，筛选人才画像，根据个人职业特点制定相应的职业生涯规划。确保事得其人，人尽其才。根据组织发展战略及目标，为组织各科室定岗定编，理清各岗位职责、岗位增加与减少的条件等，并根据组织内外部环境和条件变化，预测未来组织的人员变化。通过对人员招聘功能的建设。医院明确相关科室和岗位的职责、权限。确保招聘需求、职位发布、录用审批、报道管理等流程的顺利实施，保证人才招聘的公开、公正、合理。

(2) 员工入职方面：医院员工入职流程与招聘环节紧密相连，环环相扣。在健全的招聘体系下可直接过渡至员工入职流程。并且在员工入职初期就包含了所有职工的基本信息，包括人员档案信息、所属人员类别等。此外，医院建立了健全员工入职管理制度与岗位责任制。明确相关岗位的职责、权限，确保入职登记、合同管理、信息维护、名册管理等流程的顺利实施，合理设置岗位，加强员工入职效率。

(3) 人事合同管理方面：医院实现了劳动合同签订、续签、变更、解除、终止、台账、电子签章、协议管理等的全流程覆盖。通过人事合同管理系统的搭建，使得人事管理人员能随时了解全员劳动合同签约情况。并在医院发生新的人事管理业务时（如招聘、变动、离职等），能及时得知需要处理的相关劳动合同业务。同时，还将新的劳动合同条款预置于系统中，为医院人力科室各岗位人员提供参照和约束，在一定

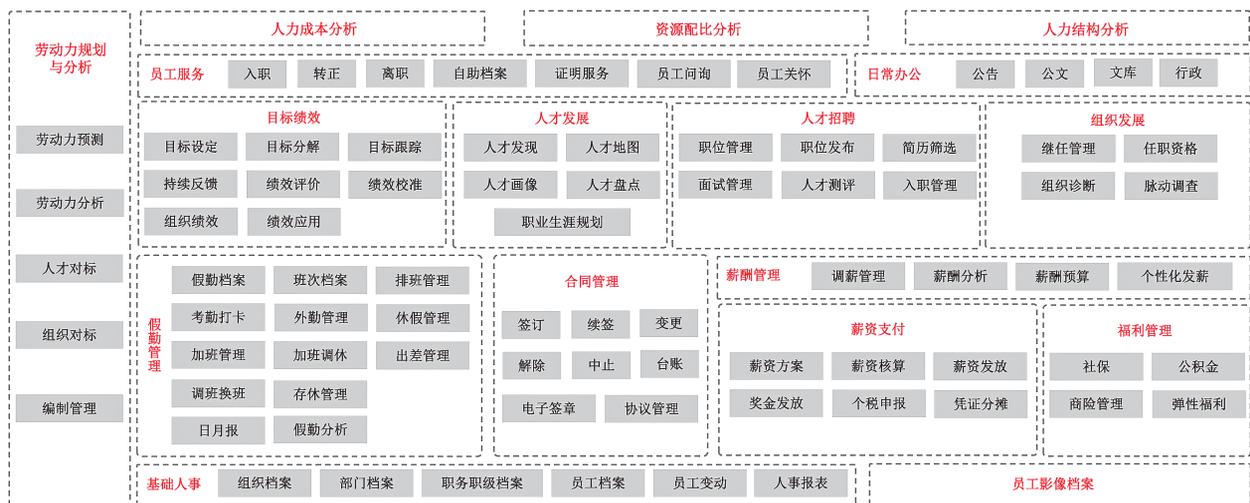


图1 医院人力资源管理平台建设整体框架

程度上保障了医院劳资关系的和谐。

(4) 人员调配管理方面：医院主要覆盖人员类别变动、科室间岗位变动、科室变动及职务变动4种业务场景。员工的调动信息会自动同步至人员信息记录中，也可作为后续薪酬档案、社保档案中人员信息的同步参照。通过对人员调配功能的使用，医院从员工、科室主任、人事业务人员、人事管理人员及院领导等各个角色都参与到了整个调整变动业务流程中，分享业务流程信息化带来的价值，从根本上提高了业务管控程度。

(5) 考勤管理方面：医院实现了考勤结果与薪酬管理的联动。考勤结果自动同步至薪酬系统，生成对应薪资项目金额。此外，通过系统的报表平台可实现各类统计汇总，例如按年度、季度、月度实现对年假、事假、婚假、病假进行分类统计汇总等。为了对医院所有职工的出勤情况进行统计分析。医院对于员工迟到或休假情况，充分结合了医院的考勤管理制度，做出综合分析评判。明确了考勤方式、设置考勤档案、制定休假规则、分析考勤结果，合理设置岗位，确保考勤管理的及时性、准确性和全面性。

(6) 薪酬管理方面：医院基于人力资源信息化系统就薪酬体系、薪酬结果、薪酬计划及薪酬过程监控等方面进行全面管理。由人事调动产生的发薪关系变动，实现变动关系从日期到信息的全程管控，做到有据可循，有照可依。薪酬发放流程实现多级审批，提高了业务全流程的严谨性。同时，与财务系统建立对接关系，实现工资发放项目的分类入账管理。通过薪酬管理功能的建设，医院明确相关岗位的职责、权限，确保薪资方案、计算规则、薪资发放、个税扣除等流程的有效衔接，合理设置岗位，确保薪酬管理工作的严谨无误。

(7) 人员离职管理方面：医院通过业务流程驱动系统信息自动变化。详细记录人员通过职能科室所做离职信息、离职原因并进行统计分析。将人员信息代入到各个相关功能与体系中。实现了离退休人员的社保、退休金调升管理，老干部计划组织申报的实时同步和可参照。通过对人员离职管理功能的建设，健全人员离职管理制度与岗位责任制。明确相关岗位的职责、权限，确保相关科室和员工的利益不受损失，合理设置岗位，加强制约和监督。

2.3 人力资源信息化管理平台建设取得的成效

2.3.1 实现了人力资源管理的战略性管控目标。将以往的人力资源单一管理逐步拓展至全方位的人力资源管理，通过对以人员信息为核心的数据进行归纳和整合，不断提升信息质量，同时也为医院的战略性目标的制定提供了数据参考。

2.3.2 实现了人力资源管理的动态性管控目标。首

先，实现了人力资源的全员性管理，涵盖在编、聘用、临时、实习生等所有人员。其次，实现了对人员变动情况的实时记录和动态更新。再次，实现职能预警提示，及时提示员工退休、合同到期等规律性任务，精准跟进，确保信息资源的准确性。

2.3.3 实现了人力资源管理的协同性管控目标。整合后的HRP平台，作为信息流转的强大载体，可在其他模块，尤其是财务模块中及时、同步更新人员的变动情况，人员信息对称、规范、统一，实现了高效的信息共享，强化了全院员工薪酬、福利等准确、高效管理。一方面提升了科室之间的协作能力；另一方面也完善了科室间、科室内部岗位之间的牵制机制，强化了内部控制建设^[4]。

2.3.4 实现了人力资源管理的科学性管控目标。首先，实现了人力资源的全过程管理，管理内容覆盖员工活动的全过程，包括入职、合同、异动、排班、薪酬、福利等所有人事管理环节。其次，完善了医院考勤排班体系，提供准确可靠的员工出勤情况，方便管理人员了解全院出勤的相关情况。再次，建立了全院人员薪酬统计分析平台，随时了解人员薪资的构成情况、薪酬分布状况、职称构成、科室人数等情况。同时，建立了基于医院绩效分配的多级核算机制，实现医院、科室、个人的绩效逐级下放及科室内部二次分配的核算机制，通过信息化手段，助推管理效能进一步提升。

3 医院人力资源信息化管理平台建设的未来发展方向与展望

3.1 推进人力资源绩效考核改革与配套信息化建设

在医院层面，逐步完善以建立公益性为导向的内部绩效考核评价机制，合理利用考核结果。建立适应医疗行业特点的薪酬制度，着力体现医务人员的技术劳务价值。(1) 不断提升各类信息的标准化、规范化程度，确保各类数据统计口径的一致性，夯实信息共享基础^[5]；(2) 在HRP系统下建立的绩效模块，要建立与其他模块的对接，最大限度的实现信息系统集成，畅通信息共享渠道，提高工作效率。HRP系统下的绩效考核计算依据性更强，能够最大限度的发挥绩效管理的导向功能，同时也能够激励员工，加强上下级的沟通^[5]。

3.2 以问题为导向，开展流程持续优化设计

定期检查各流程的运行情况，评估现有流程适应性和运行效率，坚持以问题为导向，持续改进，使流程及时适应医院日常环境和条件的变化，确保流程执行标准化和规范化。将优化后的流程固化到制度中，实现流程自动化和标准化。

3.3 强化人力资源管理方面的决策支持信息化建设

人力资源管理方面根据 (▶▶下转第59页▶▶)

法之一,但由于价格区域差距影响因素的复杂性^[2],仍存在区域间价格水平差异悬殊或与区域经济发展水平倒挂的现象。

4 政策建议

4.1 建立工伤康复服务项目支付标准与基本医疗服务项目比价库

建立人社部门、医保部门、卫生健康部门等多部门联动机制,共享和使用工伤康复医疗服务项目与医疗服务共有项目价格数据。建立项目比价库,方便各地区在工伤康复服务项目价格调整过程中进行参考,从而优化工伤康复服务项目价格结构。同时,通过对工伤康复协议机构之间价格水平差异程度分析,判断各家协议机构的工伤康复服务项目价格是否同质可比,重点监控最低价、最高价比率不合理的项目,调整价格数据异常值的项目。基于比价库,不断加强工伤康复服务项目价格设定和调整等政策上的协同度^[3]。

4.2 建立具有工伤康复特点的价格形成和调整机制,逐步理顺比价关系

以工伤患者需求为目标、以临床价值为导向、以工伤基金承受能力及成本为基础、以科学方法为依托,建立工伤康复服务项目支付标准动态调整机制,定期开展调价评估,优化选择调价项目,更好地保障工伤职工合法价格权益。调整前开展患者负担、医院及工伤康复基金支出影响分析,尤其是对使用频次高、价格调整幅度大的服务项目要进行深入分析,如高频次使用的康复理疗类及中医类项目,应建立成本与价格标准比较偏离程度分析,筛选以技术劳务消耗为主的项目,分步分批调整。就广东省而言,根据《中国劳动统计年鉴2020》,工伤康复基金累计结余为274.8亿元,保障年度长达4.18年,在全国排名前列^[4],这说明工伤康复基金保障能力具备稳健性,为工伤康复支付标准的调整提供经济基础和空间。在价格水平方面,价格调整需同步开展医疗服务项目比价研究,形成医疗服务项目标化价值,理顺医疗服务比价关

系。完善价格监测考核制度,从事前—事中—事后定期评估区域间、学科间比价关系^[5]。

4.3 动态调整工伤康复服务项目规范目录

工伤保险是社会保险的重要组成部分之一。随着我国社会经济的不断发展和城市化进程的不断推进,影响劳动者健康的因素不断增加变化,劳动者对工伤保险的需求大大增加。目前,工伤保险补偿、预防和康复工作之间发展不均衡,工伤康复相关工作推进较慢^[6]。2021年6月,国家卫生健康委等八部委颁布《关于印发加快推进康复医疗工作发展意见的通知》(国卫医发〔2021〕19号),明确指出需进一步深化康复医疗服务项目价格改革,做好相关项目价格的调整和优化工作,满足群众多样化、差异化的康复医疗服务需求。医保与工伤管理部门需要针对工伤康复发展中存在的问题,探索以分类管理为前提分步分批的调整方式,建立调入和调出规则,对工伤康复服务项目规范目录进行动态调整,让康复医学的发展惠及更多工伤患者。

参 考 文 献

- [1] 唐丹. 我国工伤康复的发展和政策[J]. 现代职业安全, 2011(5):106-109.
- [2] 谭爱忠, 姚奕婷, 邹俐爱. 医疗服务价格管理区域协调机制相关问题探讨[J]. 中国卫生经济, 2018,37(4):46-49.
- [3] 彭浩, 朱宏, 邓婕, 等. 基于社会平均成本的工伤康复服务项目定价模型研究[J]. 中国卫生经济, 2022,41(9):60-63,72.
- [4] 李影. 中国工伤保险基金收支平衡研究[D]. 沈阳辽宁大学, 2011.
- [5] 常欢欢, 高树宽, 陈增辉, 等. 《全国医疗服务价格项目规范》中临床诊疗服务项目修订原则[J]. 中国卫生经济, 2013,32(2):11-13.
- [6] 董一丹, 何丽华. 我国工伤保险制度的发展与现状[J]. 伤害医学(电子版), 2020,9(4):46-53.

[收稿日期: 2022-06-06] (编辑: 杨威)

(◀◀上接第54页◀◀)

不同的角色场景,提供宏观和微观两种分析视角。帮助公立医院院长从宏观角度了解医院人力资源综合配置情况、人才队伍建设情况、人力投入产出情况等,协助院长做好人力资源规划和人力资源的整合,完善用人机制,建立更加符合医院实际情况的绩效管理方案和薪酬管理方案;同时,帮助科室主任分析本科室的人力结构、资源配比及薪酬构成等情况,设置科学合理的岗位,合理配备医护人员数量,为提高医疗质量等奠定基础。

参 考 文 献

- [1] 周月红, 柳玉倩, 郝志伟. 公立医院建立人力资源精细化管理

体系的探索与实践[J]. 中国医院管理, 2020,40(12):74-76.

- [2] 王玲, 陈琦玮, 陈晓勤. HRP系统中的医院人力资源模块建设问题及对策探讨[J]. 中国医院, 2017,21(1):67-68.
- [3] 赵然, 杨川, 王慧卿. 医院人事考勤管理系统信息化建设与应用[J]. 中国医院管理, 2019,39(9):52-54.
- [4] 武敏, 徐孝仕. 医院资源管理系统在医院财务管理中的应用[J]. 中国卫生经济, 2014,33(8):78-79.
- [5] 郭凡, 彭丹丹, 闫华, 等. 浅谈HRP系统在公立医院管理中的运用[J]. 中国数字医学, 2013,8(7):97-99.

[收稿日期: 2022-06-08] (编辑: 毕然, 滕百军)